



Meijburg & Co  
Tax & Legal

# Reward Bulletin

De (leidende) rol van HR in de  
AI-transitie

April 2026



**Op 10 maart 2026 vond het KPMG Meijburg Reward Atelier plaats, een interactieve bijeenkomst voor strategisch en operationeel leidinggevend binnen HR, Reward en Finance. Centraal stond de vraag hoe de transitie naar kunstmatige intelligentie (AI) organisaties en medewerkers beïnvloedt, en welke rol HR hierin kan en zou moeten spelen. Ook werd stilgestaan bij de macro-economische impact van AI, waaronder verwachte veranderingen in belastingstelsels en de gevolgen voor talentacquisitie en beloning van arbeid.**

## De toekomst van werk; AI als katalysator en uitdaging

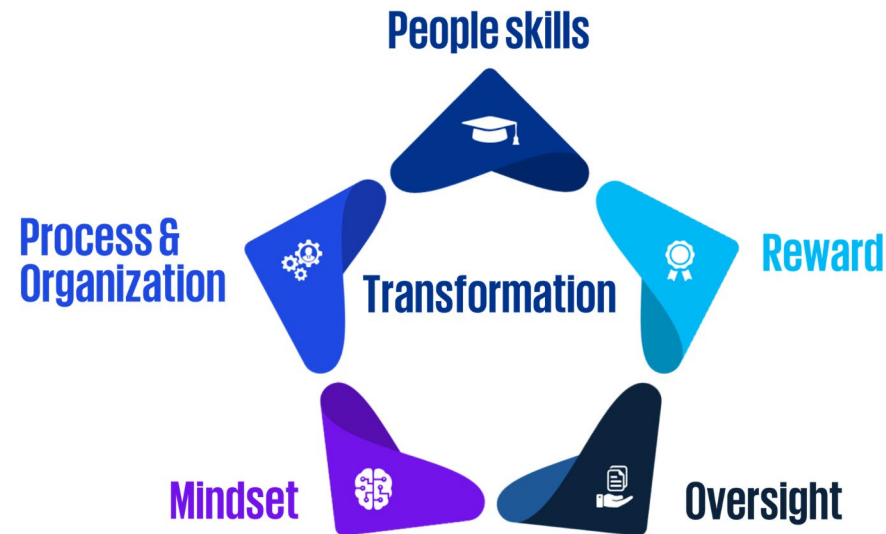
Het Reward Atelier opende met een door AI gemaakte [video](#) die een toekomstbeeld van 2030 schetste. De samenwerking tussen medewerkers en AI-assistenten is vanzelfsprekend onderdeel van het werkproces geworden. De AI-agent optimaliseert processen en verhoogt de efficiëntie, waarmee de potentie van AI als drijvende kracht achter procesverbetering wordt onderstreept.

Tegelijkertijd dienen organisaties aandacht te schenken aan de schaduwzijden van AI, zoals onzekerheid bij medewerkers over de betrouwbaarheid en eerlijkheid van algoritmen, en fundamentele vragen over privacy en autonomie. AI biedt niet alleen kansen, maar vraagt ook om kritische reflectie op ethische, sociale en organisatorische consequenties. HR kan juist een sleutelrol vervullen in het begeleiden van de AI-transitie. Niet alleen als bewaker van processen en beleid, maar ook als gids, verbinder en aanjager van een eerlijke en toekomstbestendige organisatiecultuur.

## AI-transitie: klaar voor de toekomst?

Stéphanie Porteman, partner KPMG Advisory België & KPMG EMA AI Transformation Hub lead, deelde haar visie op de workforce of the future. Volgens haar ligt de essentie van de AI-transformatie niet in technologie, maar in samenwerking. Het succes van de AI-transitie wordt uiteindelijk bepaald door mensen.

Centraal in haar betoog stond het concept van de *'augmented workforce'*: een werkomgeving waarin mensen en AI-agents naadloos samenwerken, ieder op hun maximale potentieel.



Porteman schetste een spectrum van samenwerkingsvormen, van AI als ondersteunende kracht bij dagelijkse taken tot scenario's waarin AI-agents teams van mensen aansturen. Ze benadrukte dat deze laatste vorm, hoewel ogenschijnlijk futuristisch, al in de praktijk wordt gebracht, bijvoorbeeld in callcenters waar AI-gesprekken filtert en verdeelt.

Porteman pleitte voor een fundamentele rol van mensen in deze context, namelijk *'Human-at-the-Core'*: elk proces en elke AI-interactie moet van meet af aan worden vormgegeven vanuit een human-centric perspectief.

## Het KPMG PROMP-T model: navigeren tijdens de AI-transformatie

Om organisaties te ondersteunen bij de continue stroom aan AI-ontwikkelingen, introduceerde Porteman het PROMP-T model. Dit door KPMG ontwikkelde framework bestaat uit vijf assen: People Skills, Rewards, Oversight, Mindset en Proces & Organization, die samen de Human-AI Transformatie ondersteunen. Porteman sloot af met een aantal kernboodschappen: bepaal de rol van HR in de AI-transformatie en werk actief samen met IT; reflecteer op de verschuiving van processen naar vaardigheden; en zorg dat de fundering op orde is voordat de transformatie start.

## Voorbij de algoritmen: AI blijft mensenwerk

Caroline Tervoort, partner KPMG Advisory Nederland, liet zien waar de grenzen van AI liggen aan de hand van een experiment dat KPMG samen met de Universiteit van Amsterdam uitvoerde, waarin een onderneming volledig werd gerund door AI-agents ('Zero Person Company'). Dit experiment bleek een *epic failure*. Het experiment toonde aan dat AI-agents niet als menselijke medewerkers moeten worden ingericht maar juist optimaal functioneren binnen een duidelijk afgebakende context en taakomschrijving.

Tervoort benadrukte het belang van menselijke intuïtie en moreel kompas. AI beschikt niet over een geweten; daarom blijft menselijke beoordeling van leidinggevend en medewerkers, naast governance en guard rails, essentieel. Uit jaarlijks onderzoek van KPMG (AI vertrouwensmonitor, 2025) blijkt dat minder dan een derde van de Nederlandse beroepsbevolking zich voldoende getraind voelt om effectief met AI om te gaan. Dit onderstreept de noodzaak van voortdurende educatie en het versterken van *AI-literacy* op alle niveaus.

## Van theorie naar praktijk: Mini-atelier-sessies

In de mini Atelier-sessies verkenden deelnemers in groepen de assen van het PROMPT-model. De discussies leverden diverse waardevolle inzichten op:

- **People skills:** Bij het invullen van functies wordt het steeds belangrijker om bewust af te wegen of een mens of een AI-agent de beste keuze is. Soft skills spelen een doorslaggevende rol bij de selectie. Investeren in *AI-literacy* op alle organisatieniveaus is essentieel.
- **Process & Organization:** De uitdaging ligt in het benutten van AI voor bredere procesherinrichting en niet alleen voor eigen werkefficiëntie. Informele kennis en bedrijfscultuur laten zich niet automatiseren. HR bewaakt het "human at the core"-principe.
- **Rewards:** Eerlijke beloning van AI-gebruik vereist aandacht. Jongere medewerkers gebruiken AI vaak al actief. Educatie helpt om alle generaties met AI te laten werken. Investeren in kennis en vaardigheden is een belangrijk onderdeel van de beloningsstrategie.
- **Mindset & Oversight:** Het is van belang om een heldere visie op AI-gebruik te formuleren en een governance in te richten om AI ethisch te gebruiken. Verschillen in adoptiesnelheid bij medewerkers vragen om maatwerk in begeleiding. Het is belangrijk medewerkers fit te houden voor de AI transitie (HR als 'brain nurses').

Leiderschap in het AI-tijdperk vraagt om een balans tussen productiviteitssturing en empathie. De psychologische en gedragsmatige transitie die medewerkers doormaken, vereist veelzijdig leiderschap en aandacht voor well-being. Het risico op mentaal verzuim neemt toe

naarmate AI routinematig werk overneemt en het cognitief zwaardere werk overblijft.

Bewuste hersteltijd en 'brein fitness' zijn daarom cruciaal, bijvoorbeeld door vrije dagen na grote projecten, een vierdaagse werkweek of ruimte in de dag voor herstel.

## Fiscaliteit in een door AI veranderende wereld

Het slotonderdeel bood een reflectie op de bredere impact van AI op het belastingstelsel. Ruben Froger, Head of People Service bij KPMG Meijburg Nederland analyseerde dat AI de productiviteit significant vergroot, maar dat het Nederlandse belastingstelsel sterk op arbeid is gebaseerd. Als AI meer werk overneemt, kan dit impact hebben op inkomsten uit loonbelasting. Hogere winsten kunnen mogelijk meer vennootschapsbelasting opleveren, maar het is onzeker of dit de daling van loonbelasting compenseert. Grootschalige belastinghervormingen lijken onvermijdelijk, met een verschuiving van belasting op arbeid naar kapitaal, winst en mogelijk zelfs AI-agents of door AI gegenereerd intellectueel eigendom. Wanneer en hoe is vooralsnog onzeker.

Maarten Greijn, Tax partner KPMG Meijburg Nederland, benadrukte de paradox waarmee HR wordt geconfronteerd: technologische versnelling versus toenemende complexiteit van wet- en regelgeving. HR moet de balans houden met de employee experience centraal.

Greijn benoemde een aantal actuele fiscale ontwikkelingen, waaronder de 30% regeling, kwalificerende buitenlandse belastingplicht, thuiswerken over de grens, 34 dagen regeling met Duitsland en het ZZP dossier, die HR raken en waar waakzaamheid geboden is. Ook in het AI-tijdperk blijft menselijke expertise onmisbaar voor complexe fiscale vraagstukken.

## Conclusie: de mens als kompas in het AI-tijdperk

De derde editie van het Reward Atelier maakte duidelijk dat de AI-transitie HR voor een veelzijdige en strategische opgave stelt. Niet alleen als uitvoerder van processen, maar ook als leider die mensen, technologie en organisatie verbindt. In een tijdperk waarin technologische innovatie centraal staat, worden menselijke kwaliteiten als empathie, oordeelsvermogen en ethisch besef belangrijker dan ooit. Het is aan HR om deze leidende rol te omarmen en organisaties door de AI-transitie te loodsen, met blijvende aandacht voor menselijkheid, ethiek en duurzame ontwikkeling.

## Onderzoek : Nederlanders willen AI mèt menselijke controle de AI transitie

Maar daarmee neemt ook de  
afhankelijkheid toe

Nationale AI Vertrouwensmonitor van  
KPMG, 2025

70%

Zet AI in op  
het werk

2/3

Ervaart meer  
efficiëntie

50%

Ziet betere  
kwaliteit

<1/3

Geeft aan genoeg  
training in AI te hebben  
gekregen

## Interesse gewekt?

Wil je meer weten over hoe HR een leidende rol kan nemen bij de inzet van AI in jouw organisatie? Of heb je vragen over de fiscale HR paradox? We gaan graag met je in gesprek



Meijburg & Co  
Tax & Legal

## Contact Meijburg



**Ruben Froger**

Partner

[froger.ruben@kpmg.com](mailto:froger.ruben@kpmg.com)



**Maarten Greijn**

Partner

[greijn.maarten@kpmg.com](mailto:greijn.maarten@kpmg.com)

De informatie in dit document is van algemene aard en is niet bedoeld om de omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit te beoordelen. Hoewel we ernaar streven om accurate en tijdige informatie te verstrekken, kan er geen garantie worden gegeven dat dergelijke informatie accuraat is op de datum waarop deze wordt ontvangen of dat deze accuraat zal blijven in de toekomst. Zonder professioneel advies en na een grondig onderzoek van de specifieke situatie dient niemand te handelen op basis van dergelijke informatie.

Meijburg & Co is een Nederlandse maatschap van besloten vennootschappen, staat ingeschreven in het Handelsregister onder nummer 53753348 en is aangesloten bij de wereldwijde KPMG organisatie van onafhankelijke entiteiten verbonden aan KPMG International Limited, een Engelse private company limited by guarantee. De algemene voorwaarden van Meijburg & Co, gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel, zijn jegens een ieder van toepassing op alle door Meijburg & Co te verrichten werkzaamheden en te verlenen diensten. De algemene voorwaarden zijn te vinden op de website van Meijburg & Co (<http://www.meijburg.nl/algemenevoorwaarden>) en worden op verzoek toegestuurd.